

01-045

### IMPLEMENTATION OF IMPROVEMENTS IN A PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN A TECHNOLOGY CONSULTING COMPANY

Poveda Bautista, Rocío <sup>(1)</sup>; Diego Más, José Antonio <sup>(2)</sup>; Francés De La Espirella, José Ignacio <sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> INGENIO (CSIC-UPV), Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento. Universitat Politècnica de València, <sup>(2)</sup> I3B, Instituto de Investigación e Innovación en Bioingeniería, Universitat Politècnica de València, <sup>(3)</sup> Universitat Politècnica de València

The objective of this work is to evaluate the performance of the Project Management Office (PMO) of an internationally recognized technology consulting firm, specifically in the area of SAP ERP implementation projects. It analyses and evaluates the different alternatives to the current management of SAP implementation projects and proposes a standard project management model that can be implemented and be effective to improve performance in the different projects carried out by the company.

In order to do this, the different project management approaches are studied worldwide and the performance of the PMO is evaluated, comparing it with international standards. We propose the project management model that best suits the type of company and describes its implementation. In addition, the level of maturity in project management of the organization is diagnosed before its implementation. Finally, an improvement plan for the PMO will be drawn up following the proposed model.

To achieve the main objective of this work: to implement a PMO with standard improvements and to favor the management of projects and portfolios suitable for the organization, the OPM3 model of the PMI was used.

**Keywords:** PMO; Project Management; OPM3

### IMPLANTACIÓN DE MEJORAS EN UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA TECNOLÓGICA

Este trabajo tiene como objetivo evaluar el desempeño de la Project Management Office (PMO) de una empresa consultora tecnológica de reconocimiento internacional, específicamente en el área de implantaciones del ERP SAP. En él se analizan y evalúan las distintas alternativas a la actual gestión de los proyectos de implantación SAP y se propone un modelo de gestión de proyectos estándar que pueda ser implantado y hacerse efectivo para mejorar el desempeño en los distintos proyectos que lleva a cabo la empresa.

Para ello, se evalúa el desempeño de la PMO comparándola con los estándares internacionales. Se propone el modelo de gestión de proyectos que más se adecue al tipo de empresa y se describe su implementación. Además, se diagnostica el nivel de madurez en dirección y gestión de proyectos de la organización antes de su implementación. Finalmente, se elaborará un plan de mejoras para la PMO siguiendo el modelo propuesto.

Para lograr el objetivo principal de este trabajo: implementar una PMO con mejoras estándar y que favoreciese una gestión de proyectos y portafolios apta para la organización, se empleó el modelo OPM3 del PMI.

**Palabras clave:** PMO; Gestión de Proyectos; OPM3

Correspondencia: Rocío Poveda Bautista ropobau@upvnet.upv.es



©2019 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## 1. Introducción

Las empresas de consultoría tecnológica necesitan tener una organización con una clara orientación del trabajo por proyectos. Por otro lado, en proyectos de implantación de ERPs y software siempre intervienen equipos multidisciplinares, cuyos conocimientos son imprescindibles para la realización exitosa del proyecto. Además, la consultora en la que se centra el presente trabajo de investigación tiene la particularidad de que, en la mayoría de sus proyectos, integra equipos en distintas ubicaciones geográficas, principalmente India y Marruecos, lo cual implica coordinar gran cantidad de personas de diversas culturas y en diferentes localidades que trabajan simultáneamente en sus tareas para cumplir los objetivos del proyecto.

La mayoría de los proyectos que se llevan a cabo en esta empresa son de gran envergadura y con clientes que no suelen estar en la misma ciudad, añadiendo complejidad a las operaciones de gestión a realizar. La duración de un proyecto típico de implantación SAP suele ser de varios meses y extenderse hasta 1 o 2 años. En vista de lo expuesto anteriormente, vemos que es estrictamente necesario llevar una gestión por proyectos y que, además, para los proyectos de mayor complejidad, se justifica la existencia de una Project Management Office (PMO) que centralice la información, coordine al equipo y realice diversas actividades de gestión y control.

El presente trabajo consiste en la implementación de una PMO en una de las delegaciones de la empresa consultora en su área de proyectos de implantación de SAP, siguiendo una metodología estándar. Para ello, se empleó el modelo OPM3 del PMI.

Para conseguir el propósito del trabajo se sigue la siguiente metodología: se evalúa el desempeño de la PMO comparándola con este estándar internacional, se diagnostica el nivel de madurez en dirección y gestión de proyectos de la organización antes de su implementación. Finalmente, se elaborará un plan de mejoras para la PMO siguiendo el modelo propuesto.

### 2.1 Diagnóstico inicial de la PMO

La Project Management Office analizada se responsabiliza de las funciones y actividades mostradas en la gráfica que aparece a continuación y que se agrupan en 4 áreas principales.

**Figura 1: Funciones y Actividades de la Oficina de Gestión de Proyectos**

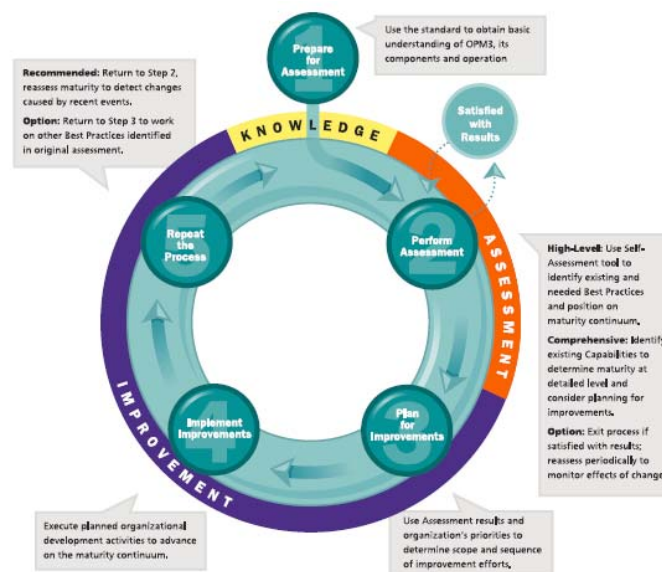
Control y Seguimiento	Calidad	Formación (OCM)	Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los objetivos del proyecto.</li> <li>Identificación de los indicadores clave.</li> <li>Construcción de un cuadro de indicadores de proyecto.</li> <li>Seguimiento de indicadores</li> <li>Registro y Gestión de Riesgos.</li> <li>Seguimiento de las imputaciones de proyecto proyectos elegibles-clarity).</li> <li>Mantenimiento de la planificación en Clarity/MSPProject</li> <li>Seguimiento de hitos.</li> <li>Replanificación de hitos</li> <li>Escalado de riesgos</li> <li>Reporting de estado de proyecto.</li> <li>Mantenimiento del gestor documental de proyecto.</li> <li>Actas de reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración del Plan de Calidad</li> <li>Definición de los procesos implicados en el modelo de gestión</li> <li>Elaboración de la estrategia de pruebas</li> <li>Elaboración del plan de pruebas</li> <li>Auditorias de proyecto</li> <li>Quality gates a la finalización de cada fase.</li> <li>Mejora continua.</li> <li>Revisión de los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de impacto del cambio.</li> <li>Definición de la estrategia del cambio y de un Programa de cambio.</li> <li>Elaboración del plan de formación.</li> <li>Monitorización del programa de cambio.</li> <li>Evaluación de resultados de la formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los colectivos y de los equipos de trabajo</li> <li>Elaboración de un plan de comunicación adaptado</li> <li>Garantizar la ejecución del plan</li> <li>Gestión y mantenimiento del repositorio documental.</li> <li>Fomentar la comunicación entre los equipos de trabajo</li> </ul>

## 2. Evaluación de Organizaciones: The Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)

El OPM3 fue creado en 1998, por un equipo designado por el Project Management Institute para que fuese un estándar mundial de la Gestión de Proyectos Organizacional. Durante su desarrollo, el equipo revisó los Modelos de Capacidad de Madurez (CMM por sus siglas en inglés) que fueron creados originalmente para el desarrollo de software y también revisó otros modelos para entender su alcance, sus estructuras y sus procedimientos de implantación. La conclusión del análisis del equipo designado fue que los modelos existentes dejaban muchas preguntas importantes sin contestar sobre la madurez en Gestión de Proyectos Organizacional y que debían proceder con el desarrollo de un modelo original (Schlichter, 2003).

Para identificar los elementos de la Gestión de Proyectos Organizacional (GPO), a los participantes del equipo se les pidió sugerir elementos que constituyeran la madurez en la GPO. Los elementos sugeridos fueron refinados como evidencias de capacidad que pudieran probarse, luego fueron consolidadas y eventualmente organizadas en grupos llamados buenas prácticas de OPM3. Cada evidencia de buenas prácticas del OPM3 denomina evidencia de capacidad. Las capacidades del OPM3 son las evidencias que pueden ser probadas del estándar de la OPM3. Para asegurarse que se alineaban con el estándar del PMBOK, los procesos de esta guía fueron incorporados a la primera edición del OPM3 publicada en el año 2003 (PMI, 2003). La edición más reciente del OPM3 es la tercera, que fue publicada en 2013 para alinearse con la quinta edición del PMBoK (PMI, 2016). El modelo OPM3 consiste en un ciclo iterativo de 5 pasos que hace énfasis en la evaluación y la mejora continua. La medida de madurez de la organización se mide con la robustez de su infraestructura de la Gestión de Proyectos Organizacional. En otras palabras, mide la efectividad con la que una organización enlaza la gestión de proyectos, programas y portafolios con sus objetivos estratégicos. El modelo OPM3 es una metodología para implementar y mejorar la Gestión de Proyectos de la Organización. El principal objetivo del modelo es alcanzar la mejora continua (Matassa, 2006).

**Figura 1: Ciclo del OPM3. En Organization Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. (p.36). (PMI, 2003)**



Básicamente, este modelo presenta un ciclo de evaluación y mejora de la Gestión de Proyectos Organizacional (OPM) que se realiza de forma iterativa. La evaluación y análisis de la OPM, según este método, se basa en la relación entre la adherencia a los estándares en la guía del PMBoK para los procesos de gestión de proyectos y sus etapas junto con la implementación de las buenas prácticas de la industria (PMI, 2018).

Los pasos para la evaluación se pueden resumir en: (i) Preparación para la evaluación, (ii) Realización de la Evaluación, (iii) Planear para la mejora, (iv) Implementar la Mejora, (v) Repetir el Proceso (Project Management Institute, 2003).

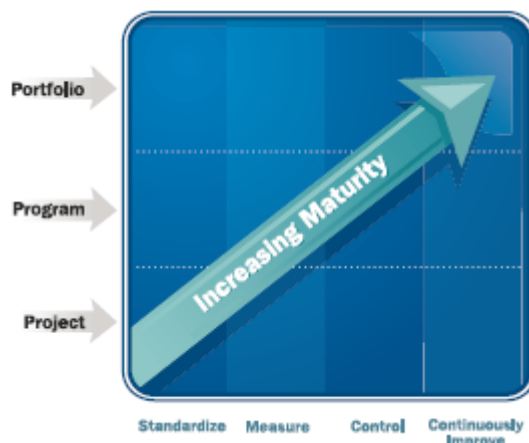
Este procedimiento de evaluación se puede hacer mediante la autoevaluación o bien con ayuda de un consultor externo formado en OPM3.

El OPM3 tiene como clave para hacer la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM) posible, 3 elementos entrelazados como idea principal. Estos elementos son:

- Conocimiento – Adquirir y entender el modelo y su implementación.
- Evaluación – Comparar la infraestructura OPM actual con una infraestructura OPM robusta.
- Mejora – Determinar qué cambios son factibles en un momento determinado de tiempo e implementar los cambios seleccionados (Matassa, 2006).

El modelo se diseñó intencionadamente sin un sistema global de “niveles” de madurez. Sin embargo, el modelo mide la madurez en base a dos dimensiones: por un lado, están las buenas prácticas en portafolios, programas y proyectos, por otro lado, vemos una secuencia de Estandarizar, Medir, Controlar, y Mejora Continua.

**Figura 2: Dimensiones de Progresión de Madurez del OPM3. (2003) En Organization Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. (p.6). (PMI, 2003)**



## 2. Autoevaluación de la PMO

Siguiendo los pasos de la evaluación de una Project Management Office propuesto por el OPM3 en su ciclo de evaluación, el primer paso, antes de realizar la evaluación propiamente dicha, es la preparación. Para ello, prepararemos a los destinatarios de esta evaluación con los contenidos del OPM3, el propósito de la autoevaluación, la familiarización con las buenas prácticas y la relación que tienen con las capacidades de la organización.

El método brinda la posibilidad de realizar una autoevaluación en el paso 2 (Realización de la Evaluación) previa a la evaluación en profundidad de la organización a través de una serie de preguntas a responder por los miembros de la organización. Como el propósito del

trabajo es evaluar la PMO en la organización a todos los niveles de su estructura, presentaremos este cuestionario a los diferentes miembros de la PMO, Jefes de Proyecto SAP y Managers.

También consistirá en una evaluación a alto nivel jerárquico con visión ejecutiva, que nos brindará una lista de las buenas prácticas de la gestión de proyectos que están presentes en la organización y aquellas que no están presentes en relación con aquellas del estándar (PMBOK). Aquellas Buenas Prácticas que no veamos presentes en la organización tras la autoevaluación, serán identificadas como “Buenas Prácticas Objetivo”. Después de esto, realizaremos una serie de gráficos para ilustrar la imagen general de fortalezas y debilidades dentro de las diferentes categorías. Tras la autoevaluación, y con los resultados obtenidos, elaboraremos un plan de acción de mejoras para alcanzar algunas de las Buenas Prácticas Objetivo.

Llegados a este punto de la evaluación, identificaremos en cuales de esas Buenas Prácticas Objetivo (nos referiremos a ellas como BPOs a partir de ahora) enfocarse. Para ello, organizaremos la lista de BPOs en función de los dos factores que están relacionados con el incremento de la madurez. Estos son el dominio (proyecto, programa y portafolio) y la etapa (estandarización, medición, control, mejora continua) de mejora de procesos. Un análisis individual de las buenas prácticas debe confirmar el esquema de prioridad para facilitar los siguientes pasos de la Evaluación.

El método cuenta con un Directorio de Buenas Prácticas en la que están identificados su dominio y la etapa de mejora de procesos asociada. Para establecer una Oficina de Gestión de Proyectos en la organización, una vez hecha la evaluación, tomaremos este directorio en cuenta para escoger las BPOs a desarrollar para la implantación, seleccionando, en primer lugar, las mejoras relativas al dominio de los Proyectos y posteriormente las de Portafolios. Junto con este criterio, seleccionaremos el siguiente orden de niveles de proceso: Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua. Una vez establecida la priorización elaboraremos una lista de mejoras para la organización en el punto siguiente.

## 2.1 Estrategia seguida para la autoevaluación

La estrategia seguida fue la siguiente:

- En primer lugar, se accede al cuestionario del OPM3.
- Se identifican los grupos y las preguntas que aplican a cada grupo identificado.
- Se seleccionan las personas dentro de cada grupo que van a ser entrevistadas (Managers, Jefes de proyecto, Equipo PMO):
  - Managers: Manager de Portafolio de Proyectos SAP y Manager de Industrialización.
  - Jefes de Proyecto: 2 jefes de proyecto pertenecientes a programas distintos.
  - Equipo PMO: Los 3 miembros del equipo del **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**
- Se les transmite a los integrantes de los grupos identificados el propósito de la autoevaluación y se les consulta interés en participar.
- Una vez confirmada su disposición a participar, se les envía un documento y se les convoca a una reunión por grupo identificado, para realizar una formación previa.
- Se les reúne por grupos y se les entrevista a modo entrevista abierta.

- Los resultados obtenidos se actualizan en un fichero Excel para facilitar su análisis. En base a estos resultados se elaboran gráficos y se identifican puntos fuertes y débiles.

## **2.2 Identificación de los grupos y de las personas a entrevistar dentro de cada grupo.**

Una vez confirmado el acceso al cuestionario a través del enlace: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/organizational-pm-maturity-model-opm3-third-edition>, procedemos a identificar los grupos que deben ser sujetos a las preguntas. En concreto, se necesitaría visión de personal en diferentes niveles de la organización, que tuvieran suficientes conocimientos del estado de proyectos, programas y portafolios. En concreto se identifican 3 grupos:

a. Managers: Cuentan con funciones más relacionadas con gestión de portafolios como son:

- Gestión de Recursos.
- Relación con clientes a nivel contractual.
- Establecimiento de Objetivos.
- Revisión de Objetivos
- Seguimiento periódico de portafolio proyectos
- Monitorización de la entrega de servicios de proyectos
- Responder como punto de escalado de incidencias, conflictos y disputas.
- Informar a directores sobre entregas, progreso, finanzas.
- Gestión de Aspectos financieros.
- Velar el cumplimiento de programación, calidad, alcance y presupuesto en los proyectos.

b. Jefes de Proyecto: Que tienen las siguientes funciones dentro de la organización:

- Relación con cliente a nivel de gestión.
- Planificar los evolutivos/proyectos con el equipo.
- Seguimiento servicio/proyecto periódico con el equipo: (Esfuerzos incurridos, avance, calidad entregable, cumplimiento procedimientos, cumplimiento de hitos, metodología, gestión de expectativas, gestión de riesgos, motivación...)
- Revisión de estimaciones antes de trasladarlas al cliente.
- Control económico-financiero.
- Anticipar e impulsar peticiones de carga y renovaciones del servicio.
- Comunicaciones temas proyecto/servicio.

c. Equipo PMO: Cuyas funciones están más orientadas a la gestión a nivel de proyecto son:

- Apoyar al equipo de dirección con el seguimiento y control de proyecto.
- Construcción y mantenimiento de cuadros de indicadores de proyecto.
- Registro y gestión de riesgos.
- Definir procesos adecuados para garantizar la calidad.
- Implementar mejoras.

- Brindar herramientas de adaptación a nuevos miembros del equipo.
- Identificar colectivos y actores clave en proyectos.
- Garantizar un modelo de comunicación.

En función de los objetivos y funciones de cada uno de los grupos, se dividieron las preguntas del cuestionario, para que fueran respondidas por quien tuviera los conocimientos en el dominio de la pregunta (proyectos, programas, portafolios). Tras evaluar las funciones que cumplían cada uno de los roles identificados, procedimos a buscar posibles entrevistados en cada uno de estos grupos.

### 2.3 Formación previa.

Después de que nos confirmara su participación, cada uno de los elegidos para las entrevistas, se procedió a enviarles un documento y convocarles a una reunión de formación previa a la realización de las entrevistas con las preguntas. Se intentó que las reuniones fuesen presenciales y que en cada una de ellas estuviesen todos los miembros del grupo identificado. Es decir, que en la reunión de jefes de proyecto, ambos participasen simultáneamente en la formación. El documento de formación y las preguntas se les envió por correo electrónico para que pudieran mirarlo antes de la realización de la misma.

Los contenidos de la formación son:

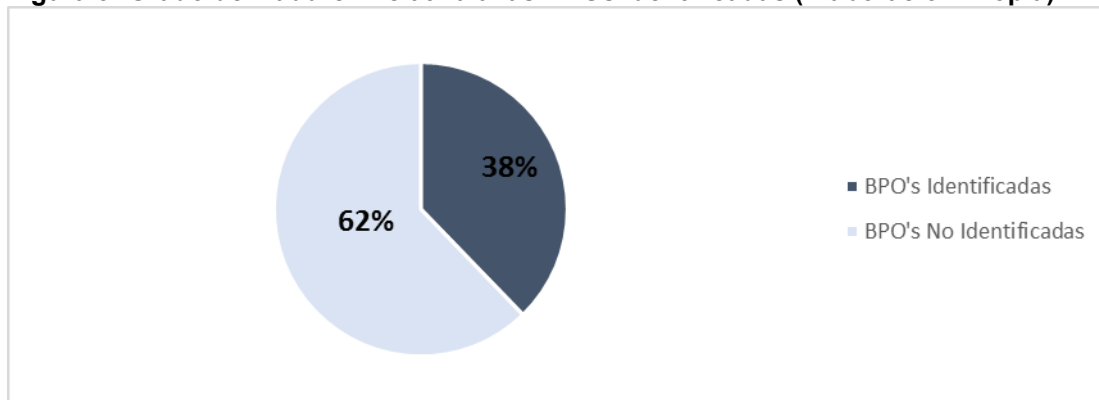
- Instrucciones previas
- Explicación del OPM3
- Propósito de la autoevaluación
- Definición de proyecto, programa y portafolio
- Estructura de Portafolios, Programas y Proyectos de la empresa
- Procesos de las fases de Proyecto descritas en el PMBOK.

### 2.4 Entrevistas y análisis de los resultados.

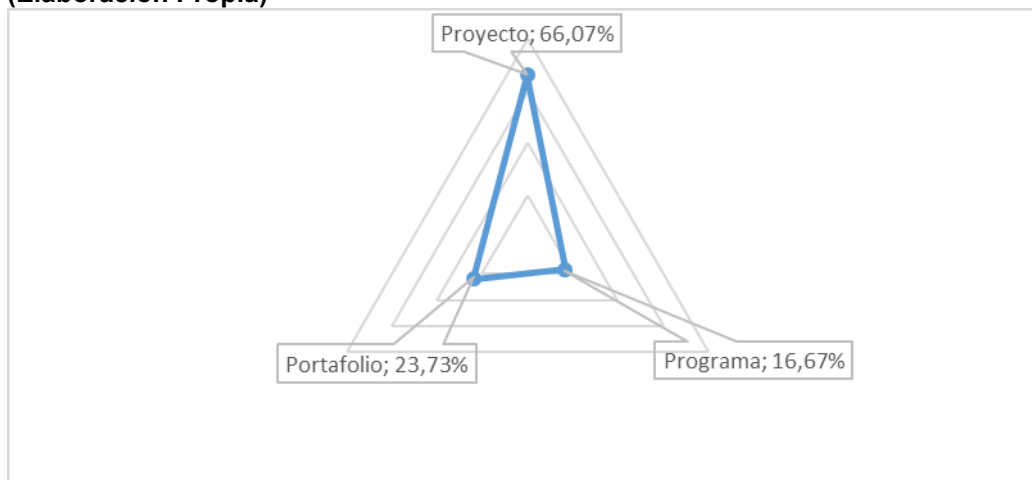
Una vez habían sido entrevistados todos los grupos identificados, se procedió a elaborar gráficos para facilitar el análisis y madurez de la gestión de proyectos basados en las Buenas Prácticas Organizativas presentes en la organización. Con la ayuda visual de los gráficos se identificaron fortalezas y debilidades en las diferentes dimensiones de gestión.

En base a estos, hemos elaborado los siguientes gráficos para facilitar el análisis:

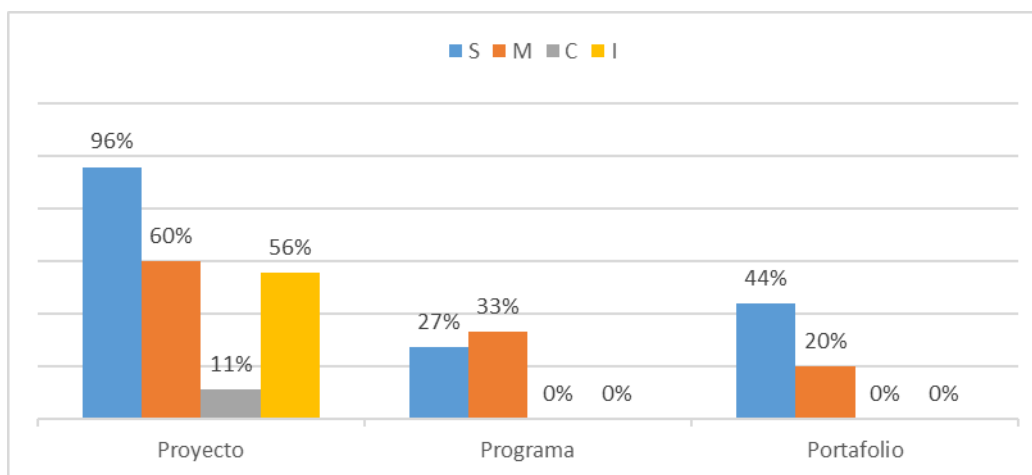
**Figura 3: Grado de Madurez Relativa a las BPOs Identificadas (Elaboración Propia)**



**Figura 4: Grado de Madurez Relativa a la dimensión de Proyectos, Programas y Portafolios. (Elaboración Propia)**

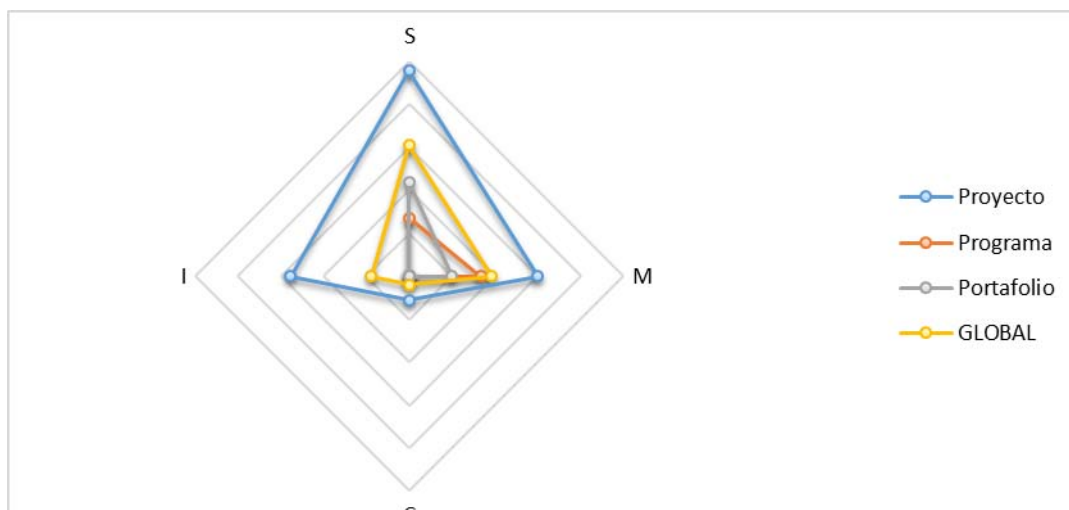


**Figura 5: Buenas Prácticas Identificadas en las Dimensiones de Estandarización, Medición, Contort y Mejora respecto a la dimensión de Proyectos, Programas y Portafolios.**



**Figura 6: Resumen de Buenas Prácticas Identificadas en las dimensiones de Estandarización, Medición, Control y Mejora.**





A primera vista, podemos ver que la aplicación del Cuestionario del OPM3 arroja resultados que no encasillan a la organización dentro de un nivel de madurez único, sino que establece la madurez relativa a cada una de las dimensiones. Esto permite mayor flexibilidad a la hora de definir la estrategia para las mejoras.

En la figura 3, podemos observar que la madurez relativa general de la organización es del 38%, tras juntar los resultados de los 3 grupos de entrevistas. Este resultado es tan bajo pues, pese a que se realizan muchas de las buenas prácticas de Gestión de Proyectos, no sucede lo mismo en el ámbito de Programas y Portafolios, en los que en la mayoría de los casos no se cumplen las buenas prácticas que el OPM3 ha identificado para estas áreas de gestión. Esto se puede observar con claridad en la figura 4. En esta misma figura vemos que la gestión de proyectos es la más desarrollada, seguida por la gestión de portafolios y la gestión de programas. En esta última, los entrevistados incluso desconocían si se tenían procesos establecidos para la misma.

En la figura 5, se observa claramente que hay una alta estandarización en gestión de proyectos, con un 96% de las BPOs cumplidas, mientras que el punto más débil de la gestión de proyectos está en la dimensión de Control con un 11%.

En esta misma figura, podemos observar que, a nivel de programas, no se llega al nivel de control ni mejoras. Vemos con un 33% que hay mediciones a nivel de programa. Durante las entrevistas nos comentaron que estas mediciones se daban, principalmente, a nivel de costes y calidad. Sin embargo, también nos comentaron que había cierto nivel de variación en la gestión de programas, razón por la cual la estandarización arroja un nivel tan bajo, 27%.

Finalmente, de la figura 5, podemos también ver que, al igual que en los programas, a nivel de portafolios no se cumple ningún tipo de BPO's de control y mejoras. Durante las entrevistas, los Managers nos comentaron que antes se realizaban mayores controles e incluso auditorías sobre los portafolios, pero esto se ha dejado de hacer. Esta debe ser una de las principales razones por la que el porcentaje de Control sea nulo. Asimismo, no se implementa ningún modelo de madurez a nivel de gestión de proyectos como el OPM3, y esto es una de las principales razones por las que a nivel de portafolio no se presentan BPO's relacionadas con mejoras.

De la figura 6 podemos observar, a alto nivel, dónde está la principal debilidad de gestión de proyectos, programas y portafolios. Se ve claramente que, a nivel de control, no se cumplen las Buenas Prácticas que sugiere el OPM3. Vemos también, que la organización actual tiene una PMO que realmente cumple funciones de PMO de apoyo, y no tiene mucho peso en la gestión a nivel de Programas y Portafolios. Esto es crítico, pues uno de los objetivos

de la PMO para la empresa es que tenga una visión general de los Portafolios, cosa que en la actualidad no ocurre.

En este punto, y vistos los resultados, conviene proponer una serie de mejoras para la organización e incrementar los niveles de Estandarización, Medición, Control y Mejoras. Para ello, debemos considerar los objetivos de la organización para definir la estrategia de mejora. Con las entrevistas, pudimos concluir que el objetivo de la organización es hacer énfasis en la gestión de proyectos y portafolios, y no consideran la gestión de programas como una prioridad. Por esta razón, las mejoras que propondremos en proyectos y portafolios irán encaminadas a alcanzar mayores niveles de Estandarización, Medición, Control y Mejoras empezando por la primera de ellas.

### **3. Propuestas de Mejora y Plan de Acción**

El objetivo principal de la organización se centró en establecer una Oficina de Gestión de Proyectos a nivel de Proyectos y Portafolios, razón por la cual las propuestas de mejora y acciones a tomar estarán orientadas a estos dos dominios. Según los resultados analizados en el punto anterior la madurez global de la dimensión de Proyectos era de un 66%, mostrando valores relativamente altos en las áreas de estandarización, medición y mejoras, mientras que en el área de control hay poco desarrollo.

Con respecto a la madurez de portafolio, en el apartado 2.4 vimos que no hay tanto desarrollo como en el área de proyectos, y el mayor nivel de madurez se ve en las dimensiones de estandarización y medición, mostrando un 0% de desarrollo en Control y Mejoras. El global de madurez para el caso de los Portafolios en la organización es del 23,73%, razón por la cual hay mucho campo de mejora por delante.

Finalmente, recordamos el objetivo de la empresa no es el de tener una PMO a nivel de programa, y es por ello que, a priori, no propondremos soluciones en esta dimensión.

#### **3.1. Mejoras en la Madurez de Dirección y Gestión Proyectos**

Para el área de Proyectos, centraremos esfuerzos en incrementar la madurez en el siguiente orden de dimensiones: Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua.

##### **Estandarización**

Esta área es la más desarrollada, con un 96%, por ende, las mejoras a aplicar son pocas. Para alcanzar el 100%, la organización debe integrar completamente las áreas de conocimiento del PMBOK en su metodología de gestión de proyectos. Aunque es una única mejora que aplicar, es muy importante que los miembros de la PMO, así como los jefes de proyecto y managers, reciban formación sobre éste, como estándar en dirección y gestión de proyectos asegurando el empleo de un lenguaje común en gestión de proyectos.

##### **Medición**

En el área de medición, vemos que hay cierto grado de mejora en esta dimensión, con un 60% de madurez. Los puntos donde puede mejorar la empresa son, principalmente, los de establecimiento de métricas en los distintos procesos de gestión de proyectos. Las métricas a aplicar deben ser: simples y con sentido para toda la organización, medibles con claridad y sin ambigüedad y sustentadas, y con trazabilidad de datos reales.

Es necesario que la PMO se asegure de que se aplican técnicas de planificación y que se elaboran planes de dirección del proyecto. Asimismo, en procesos de seguimiento, debe comprobarse que se analiza el estado y el progreso mediante técnicas de medida del avance del proyecto. Finalmente, en los procesos de control, estableciendo medidas correctoras ante posibles alteraciones en el avance del proyecto.

Los requisitos clave y desafíos que se nos presentarán en el establecimiento de métricas serán:

- Que nos permitan medir y entender la madurez de la organización actual
- Que nos permitan gestionar los recursos de manera efectiva
- Que permitan demostrar mejoras año tras año
- Que puedan ser aplicados en cualquiera de los proyectos SAP
- Que puedan integrarse las métricas a la hora de reportar a nivel de Portafolio
- Tener una herramienta de gestión de proyectos que nos permita recolectar datos.

## **Control**

Una vez establecidos los estándares y las métricas en la organización, la PMO debe plantearse cómo controlarlas.

En la dimensión de control, vimos que la madurez relativa era la más baja de las cuatro dimensiones dentro de la dimensión de gestión de proyecto. Esto, como comentábamos anteriormente, es principalmente debido a la estructura actual de la PMO. Para que la PMO pudiese llevar a cabo las tareas de control en los distintos procesos del PMBOK, sería necesario una reestructuración de la misma. La reestructuración propuesta debe:

1. Evaluar la dedicación a proyectos de cada integrante de la PMO
2. Asegurarse de que la dedicación actual es suficiente para poder controlar todos los procesos del proyecto
3. En caso de que con la asignación actual no se tiene suficiente dedicación para controlar los procesos de proyectos, sería necesario valorar incorporar perfiles más experimentados a la PMO.

Como parte de las mejoras propuestas en el control, la PMO debe realizar reuniones diarias para actualizar el estado de los proyectos, informar a los demás integrantes del progreso y garantizar que se comparten conocimientos y habilidades y, para que todos los integrantes de la PMO estén alineados en conocimientos sobre el control de procesos a realizar, es necesario que reciban formación en los contenidos de la Guía del PMBOK.

## **Mejora Continua**

Como última dimensión en la gestión de proyectos de la PMO, vimos que la madurez relativa respecto a Mejoras era bastante alta, con un 56%. Este nivel de madurez relativa aún deja margen de mejoras a aplicar en la PMO.

En primer lugar, para garantizar la mejora continua será necesario enfocarse en los procesos de cierre y el aprendizaje de los proyectos. Sobre esto, será necesario que cada vez que se realice el cierre del proyecto, se busque implantar mejoras tras evaluar los aspectos positivos y negativos de la gestión de un determinado proyecto. De esta manera, junto con el Cierre del contrato y el Cierre Administrativo, la PMO debería reunirse con el Jefe del Proyecto que se cierra para analizar los resultados y consensuar las fortalezas y debilidades que han identificado.

En el cierre del proyecto será necesario enfocarse en dos áreas principales:

- Reconocimiento: En la que se evaluarán los aportes, esfuerzos y resultados que se hayan obtenido. Tras la evaluación, estos se deben reconocer pública y adecuadamente por la dirección de la empresa, así como los por los patrocinadores e interesados del proyecto.
- Aprendizajes: Se deben formalizar las lecciones aprendidas durante el proyecto y los nuevos conocimientos adquiridos. Para ello, se deben documentar los resultados y

archivos de manera que puedan ser consultados fácilmente por cualquier miembro de la PMO y los Jefes de Proyecto.

En definitiva, el área de Aprendizajes en la fase de cierre será el punto focal en donde deben identificarse las mejoras en los distintos procesos del proyecto. Proponemos las siguientes actividades para garantizar el uso de la experiencia a futuro:

- Evaluar los resultados y actividades del proyecto: Mediante encuestas y entrevistas a partes interesadas del proyecto junto con la realización de reuniones de análisis de los resultados de éstas.
- Identificar los aprendizajes adquiridos, documentarlos y formalizarlos.
- Identificar y difundir las lecciones aprendidas: Pese a que es una tarea con cierto grado de dificultad, pues implica reconocer los errores, es una Buena Práctica con alto valor para implementar mejoras.

Finalmente, junto con las lecciones adquiridas, identificamos una serie de conocimientos que se generan de todos los proyectos. Estos están clasificados en los siguientes grupos:

- Conocimiento Tecnológico
- Técnicas y Herramientas del proyecto
- Relaciones establecidas con clientes y demás interesados en el proyecto.

Como parte del aseguramiento de que no haya pérdida de los conocimientos adquiridos, será necesario documentarlos, en la medida de lo posible, mediante manuales, plantillas y otros documentos.

### **3.2. Mejoras en la Madurez de Dirección y Gestión Portafolios**

A nivel general, vimos que la madurez relativa en portafolios era bastante baja, con todas las dimensiones por debajo del 50%. En concreto, presentaba un 44% en estandarización, un 20% en Medición y un 0% en las áreas de control y mejoras.

Como parte de las mejoras en la Dirección y Gestión de Portafolios, proponemos en primer lugar, que de manera ligada a la mejora del punto Control en Dirección y Gestión de Proyectos, se reestructure la PMO para que ocupe mayor peso en la gestión de portafolios. Será necesario valorar también que la PMO apoye a la dirección en sus funciones de gestión y dirección de portafolios. Para que la PMO pueda cumplir sus funciones de apoyo a la dirección, será necesario incorporar miembros para la PMO que se dediquen principalmente al apoyo de los procesos de gestión y dirección de portafolios, de manera que se puedan estandarizar, medir, controlar e implementar mejoras en ellos.

Esta PMO reestructurada tendrá que apoyar a la dirección en las funciones de valoración de oportunidad de negocio en su portafolio de proyectos. Para ello, proponemos que se haga el ejercicio de valorar los beneficios esperados y las posibilidades de éxito de los proyectos. Se cruzarán estos dos criterios y se ordenará la cartera en las siguientes áreas: (i) Dificultad Técnica, (ii) Dificultad Comercial, (iv) Valor económico, (v) Valor estratégico.

Teniendo a personal de la PMO dedicado a estas tareas, se podrá gestionar el portafolio de manera óptima asegurando el equilibrio de la misma. El equilibrio debe ser aquel en el que la materialización de los riesgos asumidos no genere una crisis para la empresa, la inversión pueda ser asumida por la organización y los recursos estén equilibrados de forma que no se creen cuellos de botella. La PMO que esté de apoyo en la gestión y dirección de portafolios no debe operar como una entidad separada, sino como parte de una única PMO. De esta forma, participarán de las reuniones de cierre de proyectos y reuniones semanales para

actualizar el estado de los diferentes portafolios, y garantizar el flujo de información de las métricas y objetivos estratégicos de los proyectos que conforman el portafolio.

Finalmente, la PMO, así como los diferentes perfiles evaluados en el OPM3, deben volver a someterse a la autoevaluación periódicamente para garantizar que se mejora el grado de madurez organizativa.

#### **4. Conclusiones**

El presente trabajo partía de la premisa de que era necesario implantar una Oficina de Gestión de Proyectos en una empresa de consultoría tecnológica, en su área de implantación de proyectos SAP. A través de un detallado análisis de la empresa descubrimos que, pese a que existía una PMO a nivel de proyectos para aquellos que cumplieran una serie de requisitos, no estaba cumpliendo sus funciones en su totalidad. Además, vimos como una empresa de consultoría tecnológica como ésta, que centra su actividad en proyectos complejos, necesita una PMO para gestionar y dirigir sus proyectos.

Habiendo identificado deficiencias y justificado la necesidad de una PMO apta para la gestión de proyectos y portafolios, procedimos a seleccionar un estándar internacional que nos permitiese diagnosticar el desempeño actual de la organización en la gestión de proyectos.

Una vez realizada la autoevaluación propuesta por el modelo para diagnosticar el estado actual, se sacaron las siguientes conclusiones: que había un alto desarrollo en determinadas áreas de la gestión de proyectos, mientras que la madurez relativa en portafolios y programas era muy baja.

Basándonos en los resultados y en los objetivos estratégicos de la empresa, procedimos a elaborar un plan de mejoras orientado a Proyectos y Portafolios, con el objetivo de mejorar la madurez relativa de la organización y consecuentemente la Oficina de Gestión de Proyectos.

Con la implantación de las mejoras propuestas, conseguiríamos alcanzar el objetivo principal de este trabajo que era el de implementar una PMO con mejoras estándar y que favoreciese una gestión de proyectos y portafolios apta para la organización.

#### **5. Referencias**

- Matassa, P. (2006). *Grow up already!—An OPM3® primer*. PMI® Global Congress 2006. Seattle (WA), Estados Unidos: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2003). *Organization Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. [consultado 15 mayo 2018]. Disponible en PMI Project Management Institute: <https://www.pmi.org/>
- Project Management Institute. (2016). *A guide to the project management body of knowledge 6th Edition (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
- Schlichter, J. (2003). *The History of OPM3. PMI's Global Congress Europe - Den Haag, The Netherlands*.